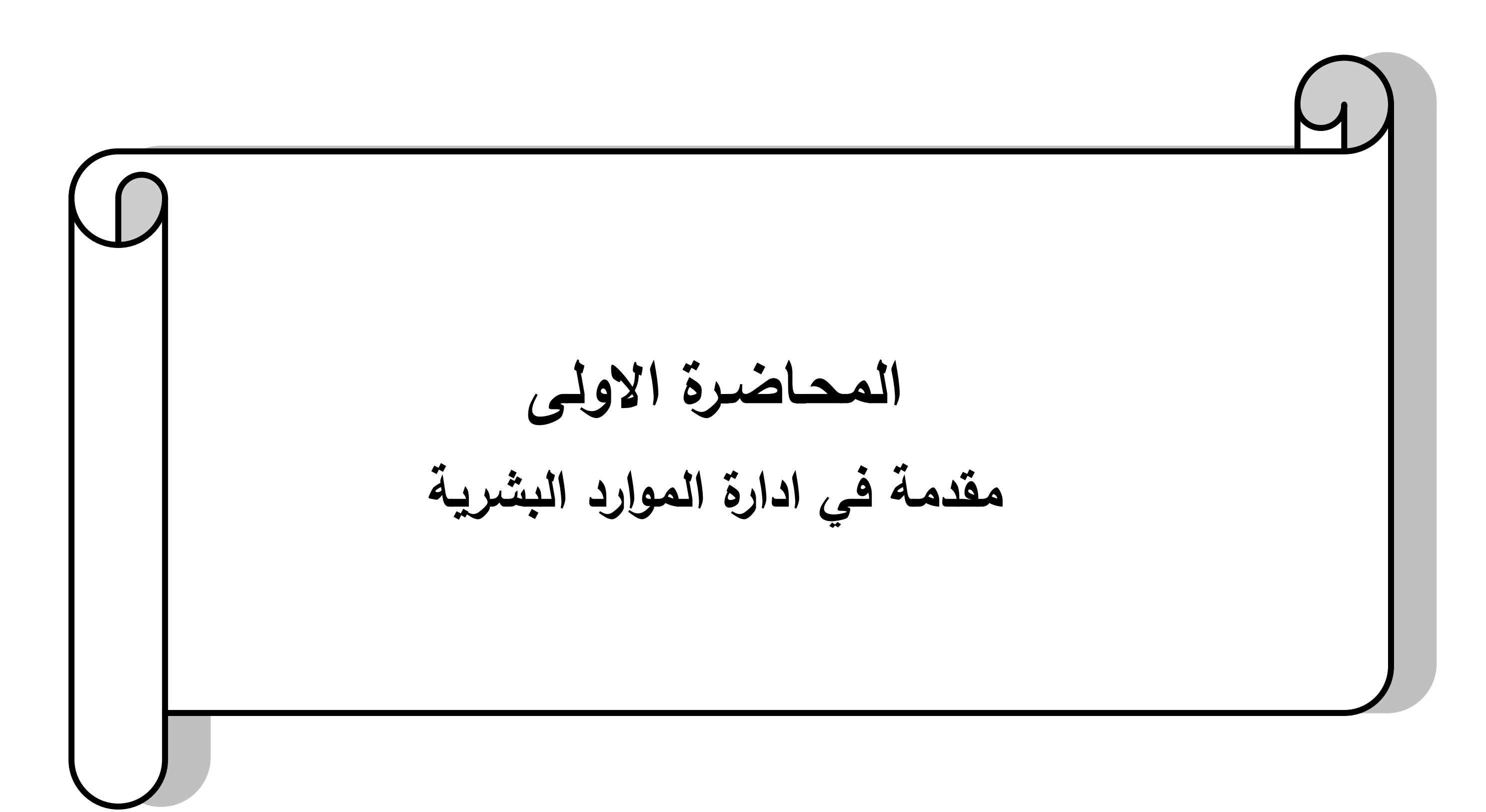

المحاضرة الاولى
مقدمة في ادارة الموارد البشرية

مقدمة:

مما لاشك فيه أن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري. ولنا أن نتصور كيف يكون حال أية مؤسسة عملاقة مثل تويوتا بعيداً عن أصولها البشرية ، إنها لا تعدو أن تكون مجموعة من المباني والمعدات والأثاث وربما بعض الأرصدة في البنوك. أي إنهم الأفراد وليس المباني او المعدات او العلامات التجارية التي تصنع المؤسسات وتمهد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار.

ومما يدعو للأسف أن الغالبية منا تغيب عنه هذه البديهية. فأنت عندما تفكر في ملايين المنظمات التي تمدنا بالسلع والخدمات فإنك نادراً ما تدرك صراحة أن هذه المنظمات تعتمد كلية على الأفراد في تشغيلها او تحقيقها لرسالتها وأهدافها المحددة، اللهم إذا ما كنت أحد عملاءها او مورديها ا منافسيها او المتعاملين معها. ولكن كيف التحق الأفراد بهذه المنظمات؟ وكيف تم اختيارهم؟ وكيف تم تقديمهم لأعمالهم او إعدادهم لممارسة هذه الأعمال؟ وما هي الأسس التي تستند إليها المنظمات في تحديد مستويات أجورهم أو نوعيات الحوافز التي يحصلون عليها؟ ما هي الأسس التي يتم الاستناد إليها في ترقية او نقل هؤلاء العاملين؟ كيف يتم تقييم أدائهم؟ كيف يتم تهيئة هؤلاء العاملين للتعامل مع تحديات تكنولوجيا العمل المستحدثة؟ وماذا يحدث عندما ينشأ الصراع بين الاتحادات العمالية والنقابات من جهة والإدارة من جهة أخرى؟

إن مثل هذه الأسئلة وغيرها تقع الإجابة عليها في نطاق موضوع إدارة الموارد البشرية.

أولا : تعريف بعض المصطلحات المرتبطة بالموارد البشرية :

تثير تسمية المادة المتعلقة بإدارة البشر نقاشاً بين المعنيين بها والمختصين بتدريسها .وتتأثر الجامعات والكليات المتخصصة بتدريسها بهذا النقاش الذي يعكس وجهات نظر مختلفة حولها. وهذا ما يجعلنا نلاحظ اختلاف التسميات التي تُعطى كعنوان لهذه المادة ولعناوين الكتب الدراسية المقررة لها.

وربما تكون الترجمة الحرفية من المسميات الأجنبية المتعددة إلى ما يقابلها باللغة العربية إحدى أسباب هذا الاختلاف. كما أن تباين التسميات المعمول بها من قبل الأقطار العربية التي خضعت لتأثيرات نظم أجنبية متباينة هي الأخرى مصدر لتعدد المصطلحات المطروحة لهذا المساق وللإدارات التي تنهض بها.

ومهما تعددت الأسباب المبررة لهذا التباين فإن لكل تسمية أنصارها ومعارضيها. ولا نريد هنا أن نزيد من شقة الخلاف حولها، ولكننا نود إحاطة الدارس بأهم هذه المصطلحات التي قد تثير لديه تساؤلاً أو غموضاً فيما لو تركت بدون مناقشة.

وبنفس الوقت فإننا نطمح في أن يتفق المعنيون والأكاديميون العرب على مصطلح موحد يمكن تعميمه سواء في تطبيقاتهم أو عندما يكتبون وينشرون تسهيلاً للاتصال والفهم وتمهيداً لوحدة الفكر والتطبيق التي باتت ضرورة ملحة بعد غيابها الطويل.

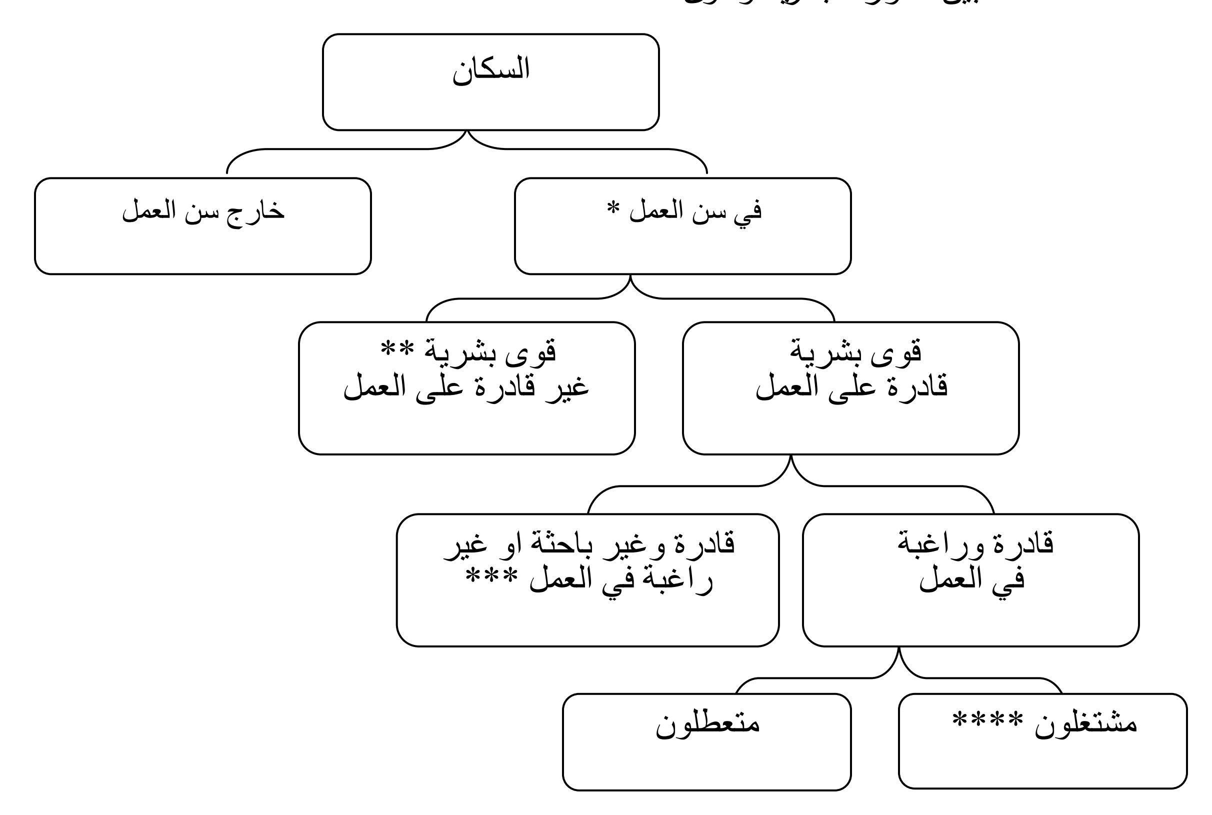
1- مفهوم الموارد البشرية:

تقسم الموارد الاقتصادية – في الكتابات الاقتصادية – الى موارد بشرية وأخرى غير بشرية. وتنقسم الموارد البشرية الى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير الى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله. وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير الى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

وحيث أن الموارد البشرية تشير الى السكان في المجتمع، فإنه يمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل، وذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (1/1)

العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



ويتضح من هذا، أن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمالة أو التعطل. حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل من الطلبة المتفرغين للدراسة، والأطفال، وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم، وذوي العاهات غير القادرين على العمل، والمحالون الى المعاش الذين لا يؤدون عملاً.

1/ 1– مفهوم القوى العاملة:

يشير مفهوم القوى العاملة الى ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له.

ومن ثم فإن مفهوم القوى العاملة يشير الى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أي يمارس عملاً عندما يتوافر هذا العمل.

وعادة يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملاً يمارسه.

وخلاصة القول، فإن مفهوم القوى العاملة ينحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية (السكان بصفة عامة) والتي في سن العمل وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات وذلك بأجر أو بدون أجر بالإضافة الى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويبحثون عنه.

2/1– مفهوم العمل:

يشير اصطلاح العمل إلى مجموعة من الوظائف أو مجموعة من الواجبات، والمسئوليات التي تؤدى بواسطة مجموعة من الأفراد. ومعنى هذا، أن العمل Job يتضمن مجموعة من الوظائف Vocations or positions ترتبط فيما بينها في صورة مجموعة من الواجبات والمسئوليات. فإدارة الأفراد أو إدارة التسويق مثلاً تعتبر عملاً يتضمن مجموعة من الوظائف، بينما مدير الأفراد أو مدير التسويق تعتبر وظيفة ذات واجبات ومسئوليات محددة.

ويتضمن العمل وفق هذا المفهوم ألأوجه التالية :

- مجموعة من الوظائف تتضمن واجبات ومسئوليات ومعارف متقاربة ومترابطة.
- مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي قد يعهد بها الى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

3/1– مفهوم الوظيفة:

الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدرة من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسئوليات.

ومعنى هذا، أن الوظيفة هي جزء من العمل يعهد به الى موظف معين تتوافر لديه شروط شغل هذه الوظيفة للقيام بواجباتها ومسئولياتها في حدود سلطات هذه الوظيفة.

4/1– مفهوم المهنة:

أصبح من المتفق عليه أنه ليس كل عمل مهنة. فالمهنة لها مجموعة من الأصول والشروط والضوابط والمعايير، حيث تتطلب المهنة الإعداد والتدريب الفني كما أنها تتطلب معارف ومهارات محددة، وتقوم على فلسفة معينة وتقوم على فلسفة معينة. ومن المهن المتعارف عليها التعليم والمحاسبة والهندسة والطب والمحاماة.

وفي ضوء المعايير المتفق عليها داخل كل مهنة، يتعين توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد لكي يصبح مهنياً. وفي مقدمة هذه الشروط الاستعداد الذهني والقدرة الذاتية والمهارة الفنية وانضباط السلوك مع أخلاقيات ودستور المهنة، وهذا ما جعل الكثير من النقابات المهنية لا تمنح عضويتها إلا بعد العديد من الامتحانات والاختبارات والحصول على شهادات وتزكيات محددة.

ويشير البعض الى أن المهنة هي مجموعة من الأعمال المتشابهة الى حدما في الواجبات والمسئوليات. مثل مهنة "التدريس" ومهنة "الكتابة على الآلة الكاتبة" أو مهنة "الإدارة" كما يسميها البعض.

5/1- الموظف العـــام؟

ليس هناك تعريف دولي للموظف العام ينطبق على جميع البلدان وذلك نظرا لاختلاف النظام الذي تنتهجه كل من هذه البلدان حسب تاريخها وتقاليدها وأوضاعها السياسية والاجتماعية.

ففي بريطانيا يعرف الموظف العام بأنه خادم التاج (من غير شاغلي المناصب السياسية والقضائية) الذي يستخدم بصفته المدنية والذي يتقاضي كل راتبه من الأموال التي يعتمدها البرلمان. وفي فرنسا يعرف القانون الموظف العام بأنه "كل من نشغل وظيفة دائمة ضمن التنظيم الإداري "الكادر"في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو احد أشخاص القانون العام".

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعرف القانون الموظف العام بأنه " كل فرد يعمل للدولة على المستوى القومي أو الولاية أو الإدارة المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية في وظيفة عامة دائمة. وفي مصر

يعرف الفقه المصري الموظف العام بأنه " كل شخص يعين في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام، ويكون تعيينه في وظيفة دائمة وبصفة دائمة.وأما القضاء الإداري المصري فانه يعرف الموظف العام "بأنه كل شخص يلحق بإدارة قانونية ويعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام وبأنه " كل شخص يشغل إحدى الوظائف الخاضعة لنظام الموظفين العام، بمقتضي أمر ملكي أو قرار من مجلس الوزراء أو قرار وزاري "

وفي الأردن يعرف الموظف العام بأنه " الشخص المعين بقرار من المرجع المختص بذلك في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف الصادر بمقتضي قانون الموازنة العامة أو موازنة إحدى الدوائر .بما في ذلك الموظف المعين براتب شهري مقطوع أو تعاقد على حساب المشاريع أو الأمانات أو التأمين الصحي، ولا يشمل العام الذي يتقاضي أجرا يومياً.

ولقد عرف القانون اليمني الموظف العام بأنه"

ولقد عرف قانون الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية رقم (19) لسنة 1991 م في المادة رقم (2) الموظف العام " بأنه الشخص المعين بقرار من السلطة المختصة للقيام بعمل ذهني أو مهني أو حرفي أو غيره تنظمه وظيفة مصنفة ومعتمدة في الموازنة العامة للدولة ، والذي يعتبر بمجرد تعينه في مركز نظامي سواء كانت الوظيفة دائمة أو مؤقتة "

1/ 6- أهم المصطلحات لإدارة الموارد البشرية :

وسنتناول هنا عرضاً لتسعة من المصطلحات شائعة الاستعمال في الأدبيات الإدارية كمسميات لهذا الحقل، مع شرح لما ينطوي عليه كل مصطلح منها، وسنختمه بخلاصة توضح المصطلح الذي نفضله والمبررات التي دعتنا لذلك.

1-6-1 إدارة الأفراد

هذه التسمية تقابل المصطلح Personnel Management الذي ظهر أول ما ظهر في الشركات الخاصة في أمريكا حين بدأ التأكيد ينصب على العمالة وضرورة الاهتمام بحسن اختيارها وإحلالها في مواقعها المناسبة بعد أن كان جل الاهتمام يوجه إلى المكائن والأدوات والمواد والأموال. وقد بدأت أقسام إدارة الأفراد تظهر في أغلب الشركات الغربية إثر زيادة مشاكل العمال وإضراباتهم، وبعد أن قوي نفوذ النقابات وأصبحت المفاوضات والمساومات والتحكيم في المنازعات لوضع الاتفاقات والعقود الجماعية تستحوذ على معظم وقت الإدارة. فوجد من المناسب تخصيص أقسام متخصصة ومتفرغة بمسمى إدارة الأفراد للقيام بهذه المهام. وهكذا وضعت المؤلفات والكتب المتعددة لدراسة إدارة الأفراد وتناولتها بالشرح والتفصيل.

1-6-2 إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية

ولما كانت المشاريع الصناعية بحكم طبيعة نشاطها الإنتاجي تعتمد على العمال والفنيين الصناعيين الذين بدءوا يتحدون ويتضامنون مع بعضهم البعض ضمن نقابات واتحادات مهنية لتمكنهم من التفاوض والمساومة وعقد الاتفاقيات الجماعية مع أرباب العمل، فإن وظيفة الأفراد في مثل هذه المشروعات أصبحت تعطي اهتماماً خاصاً للعلاقات الصناعية التي تربط العمال مع بعضهم أو بنقاباتهم واتحاداتهم ومن خلالهم بإدارة المشروع الصناعي ومجلس إدارته، خاصة وأن ظروف العمل بالبيئة الصناعية كانت في العقود الأولى من هذا القرن في مقدمة القضايا التي كثرت حولها المنازعات واشتد حولها الخلاف نظراً لما كانت تحدثه من إرهاق للعاملين وإضرار بحالتهم الصحية. وإدارة الأفراد آنذاك كانت أكثر الأقسام ملائمة لتولي الوظائف الخدمية والاستشارية لهذه المشاريع الإنتاجية، إضافة لمهام حل المنازعات وعقد الاتفاقيات وإجراء التسويات الجماعية مع النقابات. وقد كانت تستحوذ على وقت مدراء المشاريع وأرباب العمل قبل إنشاء هذه الإدارة المتخصصة.

1-6-3 إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية

ويرجع هذا الربط بين إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية إلى الضجة الكبرى التي أحدثتها تجارب هوثرن وما تمخضت عنه من مفاهيم ونظريات تؤكد أهمية العلاقات غير الرسمية ومعنويات العمال ورغباتهم وتلبية احتياجاتهم وخلق الحوافز الذاتية لديهم.

وبذلك أريد بهذا المصطلح الجديد أن يحدث تحولاً من الاتجاه التقليدي الذي كان يركز على دراسة الوقت والحركة لزيادة إنتاج العمال وبالتالي تحقيق أعلى الأرباح، إلى الاتجاه الإنساني الذي نادت به مدرسة العلاقات الإنسانية بعد أن أثبتت تجاربها أهمية الأبعاد المعنوية والإنسانية في إدارة الأفراد وخلق الرغبة والدافع لديهم من خلال المشاركة الفعالة في القرارات والاحترام المتبادل للآراء وإشاعة جو تعاوني بعيد عن الرقابة المباشرة أو التلويح بالعقاب والفصل. وقد نشرت العديد من المؤلفات التي حملت هذه التسمية كعنوان لها باللغتين الإنجليزية والعربية.

1-6-4 إدارة الأفراد والعلاقات العامة

ويرجع أنصار هذه التسمية الداعية إلى الربط بين إدارة الأفراد والعلاقات العامة إلى أن العاملين بالمشروع هم أولى من غيرهم من فئات الجمهور المتعامل معه من حيث الاهتمام بكسب ثقتهم واجتذابهم وتحقيق رضاهم باعتبار أنهم سيكونون بمثابة السفراء الذين يمثلون المشروع بالخارج، وأن كلا منهم

بالإمكان تجنيده ليكون رجل علاقات عامة ليعمل بين الجماهير لصالح المشروع أو المؤسسة. ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام بالعاملين كأفراد لهم حقوق وعليهم واجبات. وعليه، فإن الربط بين إدارة الأفراد والعلاقات العامة معاً من شأنه أن يساعد على بناء الطاقة البشرية ذات الكفاءة والمؤهلة أولاً، وعلى شحنها بالطاقة المعنوية الكفيلة بتعبئتها وتجنيدها لصالح المشروع والمجتمع ثانياً. ومن هذا المنطلق بادرت كلية التجارة بجامعة الأزهر إلى إدخال مادة بهذا الاسم ضمن مناهجها المقررة في السنة الثالثة.

1-6-5 إدارة الخدمة المدنية

وإذا كانت التسميات السابقة قد ظهرت وانتشرت خلال النصف الأول من هذا القرن في مشاريع ومؤسسات القطاع الخاص، فإن تأثيرها كان واضحاً على تطبيقات الإدارة العامة التي بدأت هي الأخرى تعنى بشئون موظفيها والعاملين في أجهزتها الرسمية بضغط من حركات الإصلاح السياسي والإداري. ولكن نظراً للطابع الخدمي الذي تتميز به الدوائر الحكومية عن المؤسسات والشركات الأهلية ذات الطابع التجاري والاقتصادي وللتمييز بين العاملين في هذه الهيئات المدنية عن العاملين في القوات المسلحة الخاضعين للخدمة العسكرية فقد شاعت لفظة إدارة الخدمة المدنية Civil Service Administration على تطبيقات الإدارة الحكومية المتعلقة بشئون العاملين فيها جميعاً ومنها انتشرت إلى مختلف الأقطار وخاصة النامية منها والتي خضعت للسيطرة الإنجليزية.

1-6-6 إدارة الوظيفة العامة

وهذه التسمية مترجمة من المصطلح الفرنسي La Fonction Publique وذلك نظراً لما حظيت به الوظائف العامة في فرنسا من اهتمام، ولما بذل حولها من جهد ونقاش منذ قيام الثورة الفرنسية التي حاولت أن تضع حداً للواقع السيئ الذي خلفه الملوك والنبلاء الذين كانوا يتوارثون الوظائف ويثرون من خلالها. وقد تعكس هذه التسمية البعد القانوني الذي أكده الفقهاء ورجال القضاء الإداري الفرنسي الذين أشبعوا هذا الموضوع بحثاً وتحليلاً. ومؤلفات الفقيه Roger Gregoire والفقيه Par Gazier حول الوظيفة العامة تدلل على شمولية وعمق ما كتب عنها من أفكار وآراء مفصلة.

وقد تأثر أغلب الدارسين العرب ممن تخصصوا في القانون في الجامعات الفرنسية بالاتجاه القانوني عند معالجتهم لشئون الوظيفة العامة أو ما يترتب للموظفين من حقوق أو يقع عليهم من التزامات.

1-6-7 إدارة القوى العاملة

ثم بدأت تسميات جديدة أخرى تظهر بعد أن أوضحت الدراسات الاقتصادية والسكانية أهمية التمييز بين فئات متعددة من القوى البشرية الموجودة في أي قطر، وذلك لأغراض التخطيط وتحديد الاحتياجات المستقبلية من المتخصصين في مختلف الحقول. فكانت هناك فئة الأطفال وهم دون العاشرة، وفئة الشباب وهم في مرحلة الدراسة والإعداد، ثم فئة العاطلين وهم القادرون على العمل ولكن لا يمارسونه، ثم فئة المشتغلين فعلاً وفئة العاجزين عن الاشتغال. وهكذا بدأ مصطلح القوى العاملة (Manpower) يشيع استعماله لتمييز هذه الفئة السكانية عن غيرها، وخاصة فئة القوى العاطلة والقوى العاجزة. وفي الأدب الإداري المعاصر الكثير من المؤلفات التي طرحت تحت هذه التسمية، كتلك التي تناولت إدارة القوى العاملة بوجه عام، والتخطيط للقوى العاملة أو تطويرها وتدريبها بوجه خاص .وتصلح هذه التسمية للعاملين في مشروعات القطاع الخاص أو للعاملين في المشروعات والدوائر الحكومية أو لكليهما معاً تبعاً لهدف الباحث وشمولية موضوعه. فقد تؤخذ على نطاق جزئي أو على نطاق كلي شامل.

1-6-8 إدارة شئون العاملين

ويطرح هذا المصطلح عدد من الكتاب الذين ساءهم أن يتم التمييز بين الموظفين والمستخدمين والعمال على صعيد الدراسة الأكاديمية أسوة بالتمايز الذي تفرضه بعض التشريعات ونظم الخدمة المدنية في التفريق بين حقوق وامتيازات هذه الفئات ممن يعملون لدى أجهزة ومؤسسات الإدارة العامة. بالوقت الذي نجد فيه تطبيقات الإدارة العربية الإسلامية قد ألغت هذا التمايز منذ عشرات القرون حين أطلقت على كافة المعنيين لديها لفظة (العاملين) المشتقة من (العمال والعمل). فإلى جانب تحقيق المساواة وإلغاء التمايز في التسميات الذي يخلق غالباً شعوراً سلبياً لدى المستخدمين والعمال فإن هذا المصطلح يؤكد على الشئون المتعلقة بحياة العاملين داخل نطاق العمل. بخلاف ما توحيه لفظة (الأفراد) التي قد تؤخذ على إطلاقها، وعندها لا تعكس العلاقة الرسمية التي تربط العاملين دون سواهم من الأفراد. وقد أخذت جمهورية مصر العربية بهذه التسمية ووضعت تشريعاتها ولوائحها على أساس التوحيد بين كل الفئات. وبذلك تسمى الأقسام المتخصصة في إدارة شئونهم بأقسام شئون العاملين. وهذا ما يميل إليه ويؤثر تعميمه عدد من الكتاب طالما أن هذه التسمية قد جمعت بين الدقة العلمية والحفاظ على المصطلح الحضاري لتراثنا العربي والإسلامي.

1-6-9 إدارة الموارد البشرية

وهي التسمية الأكثر شيوعاً خلال عقد التسعينيات والتي لا تزال تحظى بالانتشار والقبول لدى الباحثين والدارسين لهذا الحقل. وقد يرجع ذلك إلى إبراز الموارد البشرية كطاقة وكمورد أساسي في المنظمات تفوق أهميته الموارد المادية والاقتصادية التي تدخل في عملية الإنتاج. كما يوسع هذا المصطلح مضمون القوى العاملة آنف الذكر بشمول طاقات بشرية أخرى بعد تأهيلها وإعادة تأهيلها وتشغيلها ضمن القوى العاملة. وهؤلاء هم شريحة العاطلين عن العمل والمعوقين والنساء وبعض الشرائح التي لم تكن فاعلة من قبل في ميادين التوظيف والإنتاج، إضافة إلى إسهام هذا المصطلح في توظيف المعرفة المتاحة عن البشر ودوافعهم وسلوكياتهم وسبل تعديلها وتطويرها ضمن موضوعات هذا الحقل بعد أن ظلت تدرس ضمن مواضيع علم النفس والعلوم السلوكية. كما أن مصطلح الموارد البشرية يبرز أهميتها على المستوى القومي، وينبه إلى ضرورة تحقيق التوازن في توزيع العمالة على مختلف القطاعات ومختلف المنظمات.

وهناك من يفرق بين إدارة الموارد البشرية وبين تنمية الموارد البشرية مفضلاً المصطلح الأخير؛ كونه يدلل على حركية مستمرة وتطوير دائم بخلاف المصطلح الأول الذي يدلل على السكون وعلى الوظائف الإدارية للطاقات البشرية من منظور الإنتاجية والكلفة.

وليس غريباً في ظل هذا التوجه أن تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد عام 1990م بتغيير مسماها لتصبح الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية. وأن تصدر أغلب الكتب المعنية بهذا الحقل خلال عقد التسعينيات وخلال السنوات الأولى من العقد الواحد والعشرين بمسمى إدارة الموارد البشرية أو تنمية الموارد البشرية، ومنها محاضراتنا هذه .

2-التعريف بماهية وأهمية الموارد البشرية ووظائفها :

إن التعريف بإدارة الموارد البشرية يستلزم البدء أولاً بتعريف إدارة الأفراد التي تطور مضمونها بتطور الاتجاهات الفكرية المتعاقبة عبر عقود القرن العشرين. فإدارة الأفراد في ظل حركة الإدارة العلمية كانت تعرف بأنها: الإدارة التي تحصل على العاملين وتحافظ عليهم To get and keep workers (Cuming,1968,p.1) وهو تعريف مقتضب يؤكد على وظيفتي الاختيار والمحافظة.

ومع تطور مدرسة العلاقات الإنسانية أعطيت لإدارة الأفراد تعريفات أخرى. ففي عام 1945م عرفها معهد إدارة الأفراد البريطاني بأنها: ذلك الجانب من الإدارة المرتبط بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

Personnel Management is that part of Management which is Concerned with human relationship within an organization (IPMA,1973,p.2).

وهذا التعريف كما هو واضح من نصه أبرز العلاقات الإنسانية في المنظمة واقتصر عليها كوظيفة أساسية لإدارة الأفراد، أما ما عداها من وظائف فنية أو إدارية فلم تحظ بالاهتمام خلال هذه المرحلة.

ومع ظهور الفكر الوظيفي خلال الخمسينيات تمت إعادة النظر بالتعريفات مرة أخرى. فإدارة الأفراد أصبحت في ظل هذا الفكر هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة عمليات التوظيف والتطوير والدفع وتوحيد العاملين وخدمتهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ثم ظهرت الحركة السلوكية في أمريكا داعية إلى ترك مصطلح إدارة الأفراد والتحول إلى مصطلحات أكثر شمولية. فمن هذه مثلاً: الموارد البشرية Human Resources وإدارة الناس في العمل والقوى العاملة. وإذا ظل البعض ملتزماً بمصطلح إدارة الأفراد فذلك يعود لمجرد أنه شائع الاستعمال. وهذا ما قاله الأستاذ يودر في مقدمة كتابه (مبادئ وسياسات الأفراد) الذي كان يود أن يطلق عليه إدارة القوى العاملة، ولكن لمجرد كون لفظة الأفراد أكثر شيوعاً فقد آثر استعمالها.

وإذا تجاوزنا الاختلاف في طبيعة نظم الخدمة المدنية بالأقطار المختلفة فإن التعريف الشامل الذي يمكن أن نعطيه لإدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة هو أنها:

(الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين للجهاز الحكومي وتعيينهم وإحلالهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلية في أدائهم.)

ومن التعاريف الحديثة لإدارة الموارد البشرية القول بأنها:

تلك السياسات Policies والتطبيقات Practices والنظم Systems المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم (Noe,et al,2000,p.4).

وحين يتحدثون عن السياسات فإنهم يقصدون ما تطرحه القوانين والنظم واللوائح الرسمية من نصوص تتعلق بحقوق العاملين ومزاياهم وبواجباتهم والتزاماتهم نحو الوظيفة العامة وبالخطوط العريضة المرشدة لطرق الحصول عليهم وانتقائهم وترقياتهم وتعويضهم وحل مشاكلهم خلال حياتهم الوظيفية. أما التطبيقات فهي الأنشطة التنفيذية المترجمة للسياسات والتي تمارسها عادة الأجهزة المركزية للخدمة المدنية أو الإدارات المتخصصة بشئون العاملين وإدارات الموارد البشرية المنتشرة في جميع الوزارات والهيئات العامة. ولأن دور إدارات الموارد البشرية قد تحول من مجرد القيام بالأعمال الإجرائية والروتينية اليومية المتعلقة بحفظ السجلات والملفات الشخصية ومتابعة التقارير وتنفيذ التعليمات والقواعد المنظمة لحقوق العاملين أو لحركتهم، لتعنى بعمليات وضع الخطط ورسم الاستراتيجيات وإجراء الدراسات والتصدي لاحتمالات وتوقعات المستقبل فإن مؤهلات العاملين والقياديين لهذه الإدارات قد تغيرت هي الأخرى لتصبح أكثر تنوعاً وتعقيداً وتخصصاً. فبعد أن كانت المؤهلات ذات طابع قانوني في الغالب فإن هذه المؤهلات تعددت لتشمل المؤهلات الإدارية والتنظيمية والقيادية التي تعنى بالتحليل والتعليل واتخاذ القرارات الكبيرة، كما تشمل المؤهلات الإنسانية والنفسية والتعليمية المتعلقة بتحسين العلاقات ورفع المعنويات وتطوير القدرات .وتشمل المؤهلات الفنية التقنية لتوظيف النظم والبرامج المعلوماتية الحاسوبية، إضافة إلى المؤهلات البحثية والعلمية والكمية المتعلقة بإجراء البحوث والدراسات المستقبلية والتصدي للمشاكل والتحديات.

وبسبب تزايد أهمية الدور الذي تلعبه إدارات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وتنوع وتعقد المهارات والمؤهلات التي يتمتع بها مدراء هذه الإدارات فإن مكانتهم ومواقعهم الوظيفية في السلم الهرمي لهذه المنظمات قد تصاعدت وتقدمت حتى أصبح العديد منهم يتولون موقع نائب الرئيس أو مساعد المدير العام في الكثير من المؤسسات الحكومية أو لرؤساء مجالسها العليا.

3-الوظائف والأنشطة

تتباين وظائف إدارات الموارد البشرية بتباين النظم والتشريعات السائدة في مختلف الأقطار تبعاً لاختلاف الظروف والإمكانيات ومراحل النمو والتطور التي تعيشها كل منها . ومع ذلك فإن هناك عدداً من الأنشطة والوظائف العامة التي يفترض بإدارة الموارد البشرية القيام بها داخل أي مشروع أو مؤسسة عامة كانت أو خاصة مركزية كانت أو لا مركزية . غير أن البعض يوجزها برسم وتنفيذ السياسات العامة المتعلقة بالوظيفة العامة ومن يشغلها، بينما يؤثر آخرون تحديد وظائفها بعدد من الأنشطة الأساسية أهمها: الاستخدام، الأجور، الخدمات، الأمن والسلامة المهنية، الاستشارات، التدريب والتنمية.

وقد تعددت النماذج المطروحة حول هذه الوظائف والنشاطات، غير أنها لا تتعدى المهام والوظائف التالية أو بعضاً منها: (النمر وآخرون،2001،ص248).

- التخطيط للقوى العاملة في الدولة سواء كانوا موظفين أو مستخدمين أو عمالاً، وتحديد الاحتياجات منهم كماً ونوعاً.
- الاختيار والتعيين والإحلال بعد الإعلان عن الشواغر ومقابلة المتقدمين واختيارهم وإحلال المرشحين منهم.
- تحديد حركة العاملين من خلال النقل والترقية والإيفاد والإعارة من دائرة لأخرى.
- توثيق ومتابعة معدلات دوران العمل والتغيب والانقطاع والحوادث والإصابات.
- تقويم أداء العاملين واقتراح السياسات العامة لتحفيزهم وضمان كفاءتهم وفاعليتهم.
- اقتراح سياسات الدفع وما يستحقه العاملون من رواتب وأجور ومخصصات وعلاوات.
- تصميم البرامج الخدمية والترفيهية لنقل العاملين ومعالجتهم والتأمين عليهم وتسليفهم وإسكانهم في ضوء الاعتمادات المالية المعتمدة.
- النظر بالمظالم والشكاوى والدعاوى المرفوعة على الموظفين أو من قبلهم وتحديد العقوبات والجزاءات بشأنها.
- تدريب العاملين وتطوير كفاءتهم وضمان مواكبتهم للنظم والأساليب الحديثة.
- إجراء الدراسات والبحوث وتقديم الفتاوى والتفسيرات القانونية والفنية.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن إنهاء الخدمة سواء بالإحالة على التقاعد أو بالاستقالة أو الفصل أو العزل.
- أية إجراءات أو مهام أخرى تنص عليها التشريعات أو توضحها اللوائح.

4- المبادئ والمنطلقات

إن تباين النماذج والأطر الهيكلية والتركيبية لإدارات الموارد البشرية ينبع من تباين مهامها ووظائفها . فليس هناك نموذج واحد يمكن تعميمه على الحكومات لتنظيم وإدارة موظفيها. فالدولة الصغيرة الناشئة لا يمكن أن تستعير أو تنقل نموذج الدولة الكبيرة المتطورة في إدارة موظفيها. ومهام إدارة الموظفين في الدولة

النامية تختلف في حجمها وأسلوبها عن مهام إدارة الموظفين في الدولة الرأسمالية. ومع ذلك فإن هناك عدداً من المهام والوظائف التي لابد لكل دولة من أدائها إذا ما أرادت أن تحسن إدارة شئون موظفيها مراعية في ذلك الجمع بين ثلاثة مبادئ أساسية:

أ- تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين في الدولة باعتبار أن نجاح الجهاز الإداري وتحقيقه لأهدافه يتوقف على درجة أو فاعلية العاملين فيه.والكفاءة والفاعلية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تطبيق الوسائل والأساليب العلمية الحديثة ووضع السياسات والبرامج المتطورة وتحاشي الممارسات التقليدية القائمة على الحدس والانفعال أو التأثر بالعواطف والاعتبارات الشخصية عند تعيين واختيار العاملين وإدارتهم.

ب- إقامة العدل وإتاحة الفرص المتكافئة بين عموم المواطنين. فلابد من معاملتهم بصورة متساوية دونما تحيز أو تعصب بسبب الجنس أو القومية أو اللون أو اللغة أو الدين أو العشيرة أو الطبقة أمام عمليات اختيارهم وتوظيفهم، إلا بالقدر الذي تفرضه طبيعة العمل ذاته أو ظروف أدائه البيئية منها أو الحضارية .كأن تفضل المرأة على الرجل في وظائف التمريض ودور الحضانة عند تساوي مؤهلاتهم. أو أن يفضل المعوقون من أسرى الحرب أو الكوارث في بعض المهن التي تنسجم وإعاقتهم على غيرهم ممن يملكون فرصاً أكثر للتنافس...الخ. وإقامة العدل يستلزم عدم استغلال العاملين وحاجتهم إلى العمل فتغمط حقوقهم أو تزاد ساعات عملهم أو يضغط عليهم كأن يرهقون أو يهددون بالفصل أو العزل. فمثل هذه الممارسات لم تعد مقبولة في ظل المفاهيم الإنسانية والديمقراطية المعاصرة.

ج- وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة والتمييز بين المجد والمقصر مع مكافأة العاملين كل حسب إنتاجه أو حسن أدائه والتوفيق بين مصلحة الموظف ومصلحة دائرته في ضوء ما يقره الصالح العام، فلا تطغى مصالح الموظفين أو تحقق رغباتهم على حساب المصلحة العامة .ولا تهمل مطالبهم أو يقتل طموحهم أو تمس مشاعرهم باسم الصالح العام . فالفرد هو عماد المنظمة والمنظمة هي حجر الزاوية في بناء المجتمع . ولابد من التوفيق بين رغبة الفرد وقدرته لبناء مجتمع متطور ومرفه.

ثانيــا :مناهج إدارة الموارد البشرية

ولكي نتعرف علي إدارة الموارد البشرية وتتبين أهدافها وأهميتها وموقعها من النظام الكلي ، فهناك خمسة مناهج لذلك وهي :

(1) منـهج العملية الإدارية :

إن نشاط إدارة الموارد البشرية يخضع لوظائف الإدارة المتعارف عليها ، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة . فهي تخطط للموارد البشرية والمسار المهني للعاملين. وتنظيم أنشطة هؤلاء وتنسق بينها في فرق عمل متكاملة . وتقود هؤلاء – بالتعاون مع الإدارات الأخرى – وتوجههم وترشدهم وتحفزهم وتحل مشكلاتهم . ثم تراقب نتائج الأداء للتحقق من درجة فاعليتها.

(2)المنـهج السلوكي:

ويختص هذا المنهج بدراسة سلوك أعضاء القوة البشرية العاملة ، وتحليل شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم والعوامل الاجتماعية المؤثرة عليهم ، وذلك لتنمية السلوك التنظيمي الملائم الذي يحقق زيادة الإنتاجية ، ورضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.

(3) المدخل الاستراتيجي:

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطاه بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة. وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.

ويعتبر هذا المدخل، الذي استندنا إليه في استعراضنا لجوانب إدارة الموارد البشرية في هذا المؤلف، أحد المداخل القيمة والمتكاملة في ذات الوقت، حيث تزايد الاعتراف الإداري في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري باعتباره أحد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة، من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية باستمرار.

(4)المنـهج الإجرائي :

إن لكل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية إجراءات وخطوات يحقق إتباعها كفاءة هذا النشاط وفاعليته ، مثلا إجراءات اختيار العاملين وخطوات تعيينهم ... شروط الترقية وقواعدها ... نماذج الترقية ووثائقها...

(5)منـهج النظم :

يعالج هذا المنهج إدارة الموارد البشرية باعتبارها نسقاً أو منظومة ، تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها بعضا ، وتتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات ، فأما المدخلات فهي مدير الموارد البشرية والعاملون معه ،

بالإضافة إلي الموارد والإمكانات الأخرى المادية والمالية والمعلومات . وأما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الموارد البشرية الملائمة وتحفيزها وصيانتها واستمرار عطائها . وأما المخرجات فهي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالسلوك الملائم والقيم الإيجابية والدوافع المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة منها . هذا بالإضافة إلي ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية ومعاونة للإدارات الأخرى.

ويقتضي منهج النظم أيضا النظر إلي إدارة الموارد البشرية علي أنها نظام مفتوح . إذ تعمل في بيئة معينة تنقسم إلي : بيئة داخلية – وهي المؤسسة التي توجد بها وتتأثر بأهدافها وإستراتيجياتها وإمكاناتها . وبيئة خارجية – وهي المجتمع الذي تعمل به المؤسسة وما فيه من عوامل إيجابية وسلبية ، ومن فرص ومعوقات ، تحدث أثرها علي سياسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها وخططها وإنجازاتها.

(6)المنهج المتكامل :

إذا أخذنا هذه المناهج الأربعة ، نجد أنها تكمل بعضها بعضا لتفرز لنا مفهوما جديداً متكاملاً لإدارة الموارد البشرية . فهي تلك العملية الإدارية التي:

أ – تعمل في إطار بيئي معين ، اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وتعليمي.

ب – وتمارس وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة لتوظيف الطاقات البشرية المتاحة.

ج - وتطبق النظريات النفسية والسلوكية في التعامل مع العاملين للحصول علي السلوك الوظيفي الملائم.

د – وتضع مجموعة من الإجراءات والخطوات الملائمة للقيام بهذه المجهودات.

هـ - وذلك للحفاظ علي استمرار صلاحية الموارد البشرية وصيانتها وتحفيزها وتنميتها وتطويرها.

و – لتحقيق كل من الأهداف الكلية للمنظمة ، والأهداف الشخصية للعاملين من إشباع دوافعهم واستمرار ولائهم وعطائهم.

الموارد البشرية كنظام:

وفقاً لمدخل النظم يمكن النظر الى الموارد البشرية على مستوى المنظمة باعتبارها نظام له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة. وتتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية – كأي نظام آخر – في كل من المدخلات، والعمليات، والمخرجات، يمكن التعرض لهذه المكونات الثلاثة على النحو التالي:

1- المدخلات:

وتتمثل عناصر المدخلات لنظام الموارد البشرية في كل من الأفراد والبيانات والمعلومات.

1/1- الأفراد:

ويقصد به العنصر البشري المتاح للمنظمة والذي يتمثل في:

- مخزون الموارد البشرية المتاح لدى المنظمة والمتمثل في العمالة المحلية عند نقطة زمنية معينة.
- العمالة التي يمكن الحصول عليها، والمتمثلة في العمالة المتاحة في البيئة المحيطة والتي يمكن الحصول عليها من خلال سياسات وإجراءات معينة.

2/1- البيانات والمعلومات:

وتعتبر البيانات والمعلومات هي الأساس بكل العمليات الخاصة بنظام الموارد البشرية، وبدون هذه البيانات والمعلومات تتوقف هذه المعلومات وتغطى هذه البيانات والمعلومات جوانب عديدة منها:

- حجم ونوع الأنشطة التي يراد إنجازها.
- قوة العمل في المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، في صورة مهن ووظائف وتخصصات مختلفة.
- مستويات الأداء النمطية وتوصيف مستوى أداء الأعمال الحالية.
- الإمكانيات التدريبية المتاحة في المنظمة.
- أنظمة الأجور والحوافز والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية.
- الأنظمة الإدارية واللوائح والإجراءات المطبقة.
- الأنماط والخصائص التكنولوجية المستخدمة في المنظمة.

2- عمليات النظام:

وتتمثل هذه العمليات في مجموعة الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة ويتضمن نظام الموارد البشرية أربع عمليات أساسية هي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- اختيار وتعيين الموارد البشرية.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

ومما هو جدير بالذكر أن أي عملية من هذه العمليات الأربع تمثل نظام فرعياً متكاملاً من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات داخل النظام الكلي للموارد البشرية.

3- المخرجات:

تتمثل مخرجات النظام الكلي للموارد البشرية على مستوى المنظمة في تركيبة وخصائص الموارد البشرية بها. حيث تتمثل هذه التركيبة وتلك الخصائص في إمكانيات وقدرات ومهارات واتجاهات معينة. والتي عادة ما تحدد مستويات الأداء أو الإنتاجية التي يحققها الأفراد ومن ثم ما تحققه المنظمة.

شكل رقم (1)

الوظائف الإدارية والتشغيلية لمدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة

وظائف تنفيذية (أمثلة) / وظائف إدارية	تكوين الموارد البشرية	تدريب وتنمية الموارد البشرية	مكافأة الأفراد	توفير الرعاية الصحية والخدمات
التخطيط	×	×	×	×
التنظيم	×	×	×	×
التوجيه	×	×	×	×
الرقابة	×	×	×	×

وفيما يلي عرض موجز لعناصر النظام السابق الموضح في الشكل رقم (2/3).

1- التخطيط:

أن المدير الفعال يجب أن يخصص جزءاً رئيسياً من وقته لعملية التخطيط. وبالنسبة لمدير إدارة الموارد البشرية فإن التخطيط يعني التحديد المسبق لبرامج الموارد البشرية بالمنظمة، ويعد التخطيط لأنشطة الموارد البشرية عاملاً حاكماً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية كما أنه يعتبر بمثابة صمام الأمان بالمنظمة للتخفيف من حدة الاضطرابات، ومنع حدوث كثير من المشكلات بقدر الإمكان. أن التخطيط في هذا المجال يعتبر عملاً جاداً يحتاج الى قدرات خاصة، حيث يتضمن القدرة على التفكير، والتحليل والوصول الى القرارات السليمة.

2- التنظيم:

بعد تحديد مجالات العمل في إطار مخطط يجب إنشاء الهيكل التنظيمي لتنفيذها. أن التنظيم يعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف المخططة بمجرد تحديد وظائف الأفراد التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولتنفيذها فإنه يجب على مدير الأفراد تكوين التنظيم الذي يتضمن تحديد هيكل العلاقات بين الأعمال المختلفة، والأفراد، والعوامل المادية. ويجب عليه أن يكون واعياً للعلاقات المركبة بين وحدته والوحدات الأخرى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

3- **التوجيه:**

بعد تحديد خطة العمل في مجالات الأفراد المختلفة، وتحديد الهيكل التنظيمي لتنفيذ هذه الخطة، يلي ذلك وظيفة منطقية أخرى مرتبطة بتنفيذ الأعمال المختلفة وهي التوجيه والتي تتضمن إزالة العقبات التي تقف في طريق أداء الأفراد لواجباتهم وجعلهم يؤدون عملهم بكفاءة ورضاء كامل.

4- الرقابة:

وأخيراً وأثناء أداء وظائف الأفراد المختلفة يثار، سؤال هام حول واجب الإدارة عند هذه النقطة؟ إنه من المنطقي أن تكون وظيفتها في هذا المجال هي الرقابة، والتي تعني ملاحظة ومقارنة الأداء مع الخطط الموضوعية سلفاً في مجالات برنامج إدارة الأفراد، وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث بين الأداء الفعلي والخطط الموضوعة. إن الرقابة هي الوظيفة الإدارية المتعلقة بضبط وتنسيق الأنشطة وفقاً لخطط الأفراد المختلفة والتي أعدت سلفاً على أساس تحليل الأهداف الرئيسية للمنظمة.

وإنه من المعلوم أن الوظائف الإدارية الأربعة السابق شرحها بعاليه هي وظائف أساسية وعامة بالنسبة لكل المديرين. هذا وتظهر المهارة في الإدارة في كيفية تطبيق هذه الوظائف على المجالات التشغيلية المختلفة. وبالتالي فإنه يجب على مدير الأفراد الكفء أن يتعرف على المجالات التي يديرها ويشرف عليها وفقاً للأسلوب الإداري السليم. وأن من أهم مجالات العمل في مجال إدارة الأفراد ما يلي:

أ- **تكوين الموارد البشرية في المنظمة:**

إن أول عمل لإدارة الأفراد في المنظمة يتعلق بالحصول على الكفاءات المختلفة اللازمة لتحقيق أهدافها. إن هذا العمل يتعلق بموضوعات عديدة مثل تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والاستقطاب ثم الاختيار والتعيين. إن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يتعلق بكل من

نوعية وحجم الأفراد المطلوبين. أما الاختيار والتعيين فيتضمن مجموعة متعددة من الأنشطة وضعت خصيصاً لهذا الغرض مثل طلبات التقدم لشغل الوظائف، الاختبارات، والمقابلات، ثم التعيين.

ب- التدريب والتنمية:

بعد الحصول على الأفراد اللازمين، تأتي الخطوة الثانية هي ضرورة تنمية هذه الكفاءات وتدريبهم، أن التنمية تتعلق بزيادة المهارة وذلك من خلال التدريب ويعتبر هذا النشاط ضرورياً للأداء السليم للعمل وسوف تزداد أهميته في المستقبل بسبب زيادة الطلب على الأوتوماتيكية Automation وتعقد الأعمال والوظائف المختلفة كذلك فقد أصبحت التنمية الإدارية Managerial Development الشاغل الرئيسي لإدارة المشروعات المختلفة وخاصة منذ الحرب العالمية الثانية.

ج- مكافأة الأفراد:

وتتضمن هذه الوظيفة تحديد المكافأة العادلة والمناسبة للأفراد نظير مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة وعلى الرغم من أن بعض الدراسات المتصلة بالنواحي المعنوية تقلل من أهمية الدخل المادي للعاملين، إلا أننا نرى أن وظيفة مكافأة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الهامة لإدارة الأفراد.

د- تحقيق التكامل:

بعد الحصول على الأفراد، وتنمية كفاءاتهم، ومكافأتهم مكافأة عادلة ومعقولة يبقى أحد التحديات الصعبة والذي يقف دائماً عقبة أمام التقدم الإداري وهو ما يتعلق بمشكلة التكامل. أن التكامل يتعلق أساساً بمحاولة التأثير وإيجاد توفيق منطقي Reasonable Reconciliation بين المصالح الفردية وبين مصالح المنظمة. وبالتبعية فإنه يجب التعامل مع مشاعر وإحساسات واتجاهات الأفراد في ترابط مع مبادئي وسياسات المنظمة، وبالرغم من أن تحقيق التكامل يعتبر من الوظائف الهامة، إلا أن قد يغالى في تأكيدها وينجم عن ذلك مخاطر عديدة مثل تلك التي تنجم عن إهمالها.

ويرتبط بهذه المشكلة العريضة كثير من المشكلات الفرعية مثل الاتصالات، القيادة، التنظيم غير الرسمي والنقابات والتي يكون لها تأثير واضح على تحقيق هذا النوع من التكامل.

هـ -تحقيق الأمان والرعاية الاجتماعية والصحية:

من المنطقي أن تكون الوظيفة الأخيرة تتعلق بتدعيم وتحسين ظروف العمل وخاصة المتعلقة بظروف العمل المادية وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية والصحية للأفراد، كذلك العمل على إيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية المرضية نحو المنظمة وذلك عن طريق إعداد برامج خدمات للعاملين. هذا وفي كل مجالات الإدارة فإن البحوث يجب أن تستمر في تقديم خدماتها وذلك حتى يتسنى للجهات المعنية تقديم برامج فعالة تخدم الأغراض المنشودة.

إن الغرض من كل الوظائف السابق الإشارة إليها سواء كانت وظائف إدارية أو تشغيلية (تنفيذية)، هي المساعدة في تحقيق وإنجاز الأهداف الأساسية للمنظمة. وبالتبعية فإن نقطة البداية لإدارة الأفراد- كما هو الحال بالنسبة للإدارات الأخرى - هو تعيين هذه الأهداف الرئيسية وتحديد الأهداف الفرعية Sub objectives لوظيفة الأفراد.

ثالثا - التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

هنا يلاحظ أن بعض التنظيمات الخاصة بإدارة الموارد البشرية يبنى على أساس السلطة التنفيذية والأخرى على السلطة الوظيفية والنوع الثالث يجمع بين السلطتين التنفيذية والاستشارية وقد أدى ذلك إلى تباين التنظيم الداخلي على النحو التالي[1]:

1- **ففي التنظيم الرأسي:** يكون مدير الموارد البشرية ممارساً سلطة كاملة على الأنشطة والتي يعتبر هو مسئولا عنها، وأن كل عضو في الهيكل التنظيمي يعتبر مسئولا مباشر أمام رئيس واحد. كما يكون المدير مسئولاً أيضاً عن أية وظيفة قد تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في الأداء الأولى لوظيفته.

2- **أما في التنظيم الوظيفي:** يكون لمدير الموارد البشرية سلطة على الأفراد الذين يعملون بالوظائف التي يعتبر هو مسئول عنها وفي كل الأقسام الأخرى وهي سلطة وظيفية، وهو باستطاعته إصدار التعليمات والتوجيهات وتوجيه الوظائف الأخرى المتعلقة بإدارة الأفراد في داخل المنظمة ووحداتها وفروعها.

([1]) د. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد منظور كمي، دار مجدولاوي للنشر والتوزيع، عمان 1998م، صـ(23).

3- **أما في التنظيم الرأسي الوظيفي:** ففيه يمارس مدير الموارد البشرية سلطة تنفيذية وحق إصدار القرارات لمرؤوسيه في النواحي المتعلقة بالعمل داخل إدارته وهي سلطة تنفيذية، وإلى جانب ذلك يقوم مدير الأفراد بتقديم النصح لرجال الإدارة العليا في القيام بوضع الأهداف والسياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون الأفراد ، وفي أعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية فيما يخص الاختيار والتعيين والتدريب والأجور وما إليها من أنشطة إدارة الموارد البشرية، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بالرقابة والتأكد من تنفيذ السياسات الموضوعة ووضع معايير الأداء التي تمكن الإدارة من الحكم على منجزات الأفراد وتشخيص الانحرافات.وقد شاع هذا التنظيم الأخير في الكثير من المشاريع الكبرى والمتوسطة .

وحيث أن إدارة الموارد البشرية يفترض أن تحتل موقعاً استراتيجياً في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإنه ينبغي أن تتوفر لدى قيادتها الخصائص والمواصفات التالية:

1- معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.
2- إلمام شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها.
3- إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.
4- الإطلاع والفهم على القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة.
5- مقدرة تفاوضية جيدة.
6- الاستماع الجيد.
7- تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة.
8- القدرة على الاتصال بأشكاله المختلفة.
9- معرفة جيدة في استخدام الحاسوب.

رابعا :التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القرن العشرين [2]

واجهت وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتجيات الملائمة.

ويمكننا تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات هي التحديات البيئية والتحديات التنظيمية والتحديات الذاتية، أي المرتبطة بالعاملين أنفسهم.

1- التحديات البيئية:

تتمثل هذه التحديات في جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثر على أدائها. ونظراً إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلابد من التحسب والاحتياط المسبق لها من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص. كما وأنه لابد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة.

ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية والقانونية ، والتنوع في قوة العمل والمهارات، وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياساً بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة.

2- التحديات التنظيمية:

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة.

وأهم تلك التحديات التي لابد من مواجهتها والتحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة لثقافة تنظيمية قوية.

3- التحديات الفرديـة:

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل ، وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك.

---

(2) د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003م، صـ(31)، وما بعدها.

<u>أما الأسباب التي فرضت تلك التحديات فإنها تتمثل فيما يلي[3]:</u>

1- إعادة هيكلة الإدارة:

لا يكاد يمر أسبوع أو شهر على الأكثر، حتى نسمع عن حالات اندماج أو شراء أو أكثر وإعادة تركيبة هيكلياتها الإدارية. أو ما يمكن تسميته إدارياً، بهيكلة أو إعادة هيكلة الإدارة وغالباً ما يكون هدف إعادة هيكلة الإدارة، اختصار المد التسلسلي الإداري، وذلك بتقليص عدد الوظائف في مستوى معين، وإعادة توزيعها أو ضمها إلى المستويات الإدارية الباقية، أو بإلغاء بعض الوظائف (وربما زيادة) في مستويات معينة، وإعادة توزيع الموارد البشرية على الوظائف التركيبية، سواءً المستبدلة منها أو المستحدثة.

ومن الطبيعي أن تحدث إعادة هيكلة إدارة المنظمة تحديات جساماً على الموارد البشرية، سواءً ما يتعلق منها بالضجة التي تثار في مختلف المستويات الإدارية، أو بالخوف الذي ينتاب الأفراد، إذ قد يتساءل العديد منهم عن مصيرهم الوظيفي، أو عن الدور الذي سيعطى لهم بعد أبصار الهيكلية الجديدة النور.

فالموارد البشرية تواجه عدة تغييرات وتحديات أبرزها ما يلي:

- خسارة في الوظائف أو التعويضات أو المنافع المعطاة للأفراد.
- استبدال في الوظائف، والذي يفرض بدوره استبدالاً في أدوار ومسؤوليات الأفراد.
- نقل الموظفين جغرافياً من مكان إلى آخر.
- عدم الاستقرار الوظيفي، وتدني آمال الأفراد بمستقبل قريب زاهر.
- تغير المناصب ومواقع النفوذ والسلطة.
- تغير في الوجوه بما في ذلك الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل.
- تغير في الثقافة التنظيمية مع مجيء قيادة جديدة.
- تغير في التكنولوجيات المتبعة أو المستخدمة أو المنوي استخدامها.

2- المسؤولية الاجتماعية:

ليس من مسؤولية المدراء فقط، على اختلاف مستوياتهم، بما فيهم مدراء الموارد البشرية، أن يحققوا أهداف المنظمات مادية كانت أو خدمية، بل من واجبهم أيضاً أن يكونوا مسئولين قانونياً وأخلاقياً وسلوكياً تجاه المجتمعات التي تنشط فيها المنظمات التي يعلمون بها. إذ يقع على عاتقهم وعاتق المنظمات كما يرى دافيس Davis، إعطاء هذه المجتمعات شتى المنافع الاجتماعية، إلى جانب المنافع الاقتصادية الكلاسيكية التي يسعون دائماً وبلا توقف وراءها. فإدارة الموارد البشرية

([3]) د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002م، صـ(51)، وما بعدها.

التي وجدت لتؤدي وظائف عملاتية عدة، هي مسئولة بدورها عن البحث عن مصادر المنافع الاجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

3- التنافس العالمي:

لم تعد المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم تتنافس داخلياً بل دخلت حلبة التنافس العالمي. وأحد أبرز الرساميل المستخدمة في التنافس العالمي الرأسمالي البشري. فالدول التي تتوافر فيها الموارد العاملة الماهرة، وذات الأسعار الاستخدامية غير المرتفعة هي الأكثر قدرة على تصديرها إلى كافة أرجاء العالم، لتستفيد منها المنظمات العالمية باستخدامها في مصانعها ومعاملها وإدارتها وشبكة علاقاتها. إذا أن الوفر الحاصل في استخدامها، يشكل بدوره عاملاً تنافسياً استراتيجياً وتكتيكياً في جوانب إنتاجية وتسويقية وترويجية مختلفة. وبدخول الموارد البشرية الماهرة إلى الأسواق العالمية تتسارع الحاجة إلى زيادة دور وفاعلية إدارة الموارد البشرية، إذ أصبح يتطلب منها مزيداً من التنسيق والعمل مع باقي الإدارات ؛ بهدف الانتقال استراتيجياً من التركيز على الأسواق الداخلية إلى التركيز على الأسواق العالمية. من هنا أصبحت النظرة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية نظرة عالمية، وأصبحت هذه الإدارة أكثر حاجة إلى خطط وبرامج وإجراءات ذات اتجاهات عالمية.

4- تنوع الموارد البشرية العاملة:

من بين التحديات الهامة التي تواجه إدارة الموارد البشرية أيضاً، ما يتعلق بالتنوع البشري الحاصل في المنظمات ولعل العنصر الأول البارز في الدلالة على هذا النوع، هو دخول المرأة إلى سوق العمل، واستمرار زيادة أعداد النساء اللواتي يعملن أو سوف يعملن، وكذا اختلاف توزيع فئات العاملين والعاملات.

5- تغير توقعات الموارد البشرية:

من أبرز سمات التطور الثقافي التكنولوجي الذي شهدناه في السنوات الأخيرة هو ميول الأعداد الكبيرة من القوى العاملة إلى تحصيل العلم والثقافة بحيث أصبحنا نجد في بعض البلدان ما يقارب ربع هذه القوى العاملة أنهى أو في طور إنهاء المرحلة الثانوية ومن المتوقع أن يزداد هذا العدد خلال السنوات القادمة. إذاً نحن أمام جيل جديد من الأفراد يختلف نظرة ونوعية عن سلفه من الأجيال، إذ يتوقع أن يجد نفسه مشاركاً في مختلف القرارات التي تتخذ على كافة مستويات المنظمات الإدارية.

خامسا : التحديات التي تواجه الموارد البشرية في الألفية الثالثة :

د. سعيد علي الشواف نشر في مجلة (التدريب والتقنية) العدد (13) بتاريخ المحرم 1421هـ

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات، ومواءمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات التنمية.

وتواجه إدارة الموارد البشرية - شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى – تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة. ولنتعرف على طبيعة هذه التحديات، والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة الموارد البشرية.

نعرض في هذه السطور لأبرز التوقعات المبنية على الدراسات والكتب الصادرة حديثاً كما نستعرض أهم الاستشرافات المستقبلية لواقع إدارة الموارد البشرية.

تحديات إدارة وتنمية الموارد البشرية القادمة:

تبين دراسة أجراها فريق من شركة I.B.M والاستشاريون تاور بيرن وشارك فيها (3000) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من (12) بلداً، وكذلك دراسات وكتب نشرت في أواخر التسعينيات، أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدداً من التحديات في الألفية الثالثة عن:

1 – عولمة الأسواق المحلية والوطنية.

2 – عولمة تقنيات الاتصالات.

3 – عولمة المعلومات.

4 – بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً.

5 – التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية، وبتزايد عدد المسنين، وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، مما يعني تغيراً كبيراً في بروفايل العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل.

6 – التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد ويرجح أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى.

7 – بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.

8 – مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام سايبرنيتيكي يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.

9 – التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل.

10 – اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.

11 – تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الوطني والقومي والدولي، مما يعني احتمال تزايد الصراعات والتنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل.

12 – تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلاً من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.

توقعات الخبراء:

على ضوء هذه التحديات المتعددة يكلف الخبراء والمختصون في مجال إدارة وتنمية الكوادر البشرية وضع تصور للمتغيرات المحتملة والتوقعات المترتبة على مختلف أنماط التحديات المشار إليها آنفاً سواء أكانت ديموغرافية أو تنظيمية أو تدريبية. ويمكن في هذا المقام إيراد أهم التوقعات التي يستشرفها خبراء الموارد البشرية على النحو التالي:

1– لعل أكبر توقع من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن يتحولوا في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي، ويتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل بدور أكثر غموضاً وتداخلاً وتغيراً مع بقية العاملين في الإدارات والقطاعات، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة، والتكامل وليس التعاون، والتعلم من الآخرين قبل تعليمهم.

2– استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة وقطاعاتها والعاملون بها، **بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التدريب مستمدة من:**

أ- الثقافة التنظيمية للجهة ومناخها التنظيمي، وخططها واستراتيجياتها وسياساتها.

ب- التركيز على الجودة والنوعية بدلاً من الشكل والكمية.

جـ- التركيز على سمعة تقوم على الأداء والإنجازات والنجاح في تحقيق الأهداف، بدلاً من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية.

د- تمتع العاملين بمستوى عال من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمنظمة وقطاعاتها، وإجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل الإنساني.

هـ- الوضوح في الأهداف والاتجاهات، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.

ز- التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المنظمة للتعامل والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف الأحداث والتخطيط للأفعال، بدلاً من القيام بممارسة ردود الأفعال.

3- اكتساب احترام وتقدير قيادة المنظمة وأعضاء إدارتها.

4- الاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المنظمة.

5- -التركيز على إدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه.

6- تدريب العاملين وتطويرهم بأساليب مؤسسة ومصممة لتحقيق التوافق السايبرنيكي بين الإنسان والتقنية

7- ممارسة دور قيادي يتميز بالريادة والمبادرة والتجديد، والتواجد المرئي الفعال.

8- أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً واضحاً وملموساً في تعديل السلوك الإيجابي في المنظمة وتحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فاعلية الاتصال.

9- أن يركز التدريب على استخدام التقنية في التدريب وابتداع أساليب تدريبية ذات كفاءة وفاعلية عالية تركز على التعلم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة وبأقل لتكاليف.

10- أن تركز إدارة التدريب على دورها كوسيط لإحداث التغيير، وأن تلعب دوراً استشارياً وليس توجيهياً، وأنها إدارة خدمية لديها خدمات ومنتجات واضحة ومحددة، يجب أن تسوقها للمستفيدين منها في المنظمة.

11- التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي، باستخدام خطط مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة، وحسن استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين.

سبل مواجهة تحديات الألفية الثالثة

الخطوات والإجراءات المطلوبة لتفعيل إدارة الموارد البشرية وضمان نجاحها في تحقيق الطموحات المستهدفة. يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية في مراعاة العوامل التالية:

أولاً : تكوين صورة قائمة على أساس التوجه نحو الإنجازات وتحقيق الأهداف

وذلك عن طريق:

-أن تتحول إلى شريك كامل في وضع الخطط والإستراتيجية للمنظمة.

-أن تحدد لنفسها أهدافاً ذكية تتميز بالتحديد والقياس، والواقعية، وأن تكون مقبولة لدى الآخرين باعتبارها تعكس اختصاصاتها الأساسية وأن يحدد لها مواعيد إنجاز واضحة.

-أن تركز على إدارة النتائج وخدمة العملاء وليس العمليات والإجراءات.

-أن تتصرف كإدارة قيادية.

-أن يستغل العاملون بها مهاراتهم الإدارية والسلوكية لترك انطباع مثالي وقدوة حسنة لدى الآخرين.

-أن تتصرف كإدارة تسعى للتعلم وذلك عن طريق الاستماع لآراء الآخرين وتقبل النقد والعمل على تطور الذات، واستمرار التعلم، والانفتاح على التغير واعتباره فرصة للوصول إلى الأفضل، والتعامل مع الآخرين بصدق ووضوح وصراحة، وتقدير واحترام متبادل.

-أن تبادر بتقديم برامج وخدمات وأنشطة تؤدي إلى تغير إيجابي في السلوك والاتجاهات والأداء بما يعود بالنفع المحسوس على الموظف والمنظمة.

-تحديد المعوقات والمشكلات التي تحول دون الإنجازات والسعي لإيجاد حلول جماعية لها مع الآخرين.

ثانياً: أن تكون قادرة على المساعدة في إدارة التغيير من خلال ما يلي:

-أن يهيء العاملون في إدارة الموارد البشرية التغيير وإدارة التدريب أنفسهم لتقبل التغير كنتيجة طبيعية ومتوقعة.

-أن يتدرب العاملون في إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب على مهارات إدارة التغيير.

-أن تقوم إدارة التدريب بتدريب مديري الإدارات ورؤساء وأعضاء فرق العمل على إدارة التغيير.

-أن تبادر إدارة الموارد البشرية بتقديم تصور استراتيجي للتغيرات المتوقعة وعرضها ومناقشتها مع الإدارات الأخرى، والعمل على تسويقها لهم.

-أن تتعود إدارة التدريب دائماً على التخطيط للفعل بدلاً من ممارسة الاستجابة للفعل.

-المساعدة في بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المنظمة.

-تشجيع الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة لها ومساندتها، وحماية المبدعين.

-مساندة ثقافة القرارات الجماعية.

-الاستناد إلى الأساليب التفاوضية والاستشارية بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية في حل المشكلات.

-مشاركة الآخرين في النجاح والفوائد الناتجة عن التغيرات الإيجابية.

-التأكد من إدخال التغيير المخطط والموجه وتنفيذه من منظور مؤسسي مؤثر.

-التركيز على مهارات الاتصال الفعال للمستويات الإدارية كافة.

ثالثاً: دعم التوجه نحو مسؤولية التعلم والتطوير الذاتي عن طريق:

-التدريب على المهارات السلوكية

-تدريب العاملين في مهارات التعلم والتطوير الذاتي

-التدريب على مهارة وضع الأهداف الذكية

-التدريب على المهارات الإبداعية في تحليل المشكلات وحلها

-التدريب على العمل في مجموعات وفرق العمل

-التركيز على التدريب باستخدام نظم الوسائط المتعددة

رابعاً :تعلم قيم الأداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم الخدمة للآخرين من خلال:

-الإحاطة الجيدة بمفاهيم وبرامج وقياس وتطوير الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي وربطها ببرامج إدارة الجودة الشاملة والخدمة المتميزة وإدارة التغيير الشامل.

-تعلم مهارة العمل مع الآخرين.

-التقليل من أساليب الإشراف الإداري المباشر وتشجيع أساليب المساندة والتوجيه بدلاً من أساليب التحكم والتدبير المركزي.

-تشجيع مركزية العمليات والإجراءات واللامركزية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

-التركيز على مفهوم التكيف والمرونة المؤسسية.

-التركيز على مفهوم القدرات الأدائية بدلاً من المهام الوظيفية كمدخل للتدريب والتنمية لإدارية.

-التركيز على تعلم اللغات الأجنبية وإدارة الثقافات خصوصاً في المنظمات المتعددة الجنسيات أو المجتمعات الاثنية .

سادسا : الوضع الراهن لإدارة شئون الأفراد في وحدات الجهاز الإداري للدولة في اليمن :

تضمنت الدراسة التي قام بها الباحثان (عبد الرحمن، وأمين2004) التعرف على واقع مهام وأنشطة شئون الموظفين في الجهاز الإداري للدولة والتي أجريت على (100) وحدة إدارية موزعة في العاصمة صنعاء، وعدن وخرجت بالنتائج التالية:

1- **المهام والاختصاصات التي تمارس في شئون الموظفين:**

يمكن التعرف على الوضع الراهن القائم في هذه الوحدات من خلال الجدول رقم (1) وهي كالآتي:

جدول رقم (1) وهي كالآتي :

م	المهام التي تمارسها إدارة شئون الموظفين	تمارس في معظم الأحيان	تمارس بعض الأحيان	لا تمارس على الإطلاق	تمارس بصفة دائمة
1	الدراسات والبحوث	%12	%44	%42	%3
2	تحليل توصيف الوظائف	%9	%28	%59	%4
3	تخطيط القوى العاملة	%12	%45	%38	%5
4	الأجور والحوافز	%15	%39	%42	%4
5	الاختيار والتعيين	%14	%48	%28	%10
6	التدريب	%17	%40	%39	%4
7	تقييم أداء العاملين	%18	%46	%26	%10
8	شئون العاملين	%17	%17	%1	%56

(المصدر: عبد الرحمن ، أمين . 2004ورقة عمل حول واقع العمل بوحدات شئون الموظفين ومقترحات تطويرها)

ومن خلال التقييم السابق لممارسة وحدات شئون الموظفين وجد أن معظم الوظائف التي تقوم بها وحدات شئون العاملين تتمثل في الوظائف النمطية والتي لايمكن أن تصل بها الى مصاف أو مهام الموارد البشرية والوظائف التالية تمثل نسبة 82% من أعمال وحدات شئون العاملين وهي كآلاتي :

أ- حفظ ملفات وسجلات العاملين

ب- تطبيق اللوائح المتعلقة بشئون العاملين

جـ- تنظيم إجازات العاملين

د - تنظيم عمليات الحضور والانصراف

هـ- تطبيق نظام العقوبات والجزاءات

2- الموقع التنظيمي:

عادة يتم تحديد موقع الوحدة الإدارية تبعاً لحجم نشاطه الذي تقوم به وكذلك عدد الأفراد الذين يعملون بهذه الوحدة لكن الملاحظ بالنسبة لوحدة شئون الموظفين أنها تحتل مواقع في الهيكل التنظيمي لا ترقى لمصاف الدور الذي تقوم به أو ما يجب أن تقوم به. ويتضح أن المستوى التنظيمي يقع في ثلاثة مستويات :

أولاً: مستوى إدارة عامة: يمثل ما نسبته 29% ، ثانياً مستوى إدارة : يمثل 66% ،ثالثا: مستوى قسم : ويمثل نسبة 5%. وهذا يتعارض مع درجة الأهمية التي يتمتع بها العنصر البشري بالنسبة للمنظمة ومستواها الإشرافي وهذا يعود الى الاجتهادات الشخصية لرؤساء القطاعات الإدارية أو للعلاقة الشخصية بين مسئولي شئون الموظفين والإدارة العليا.

3- **المستوى التعليمي:**

نظراً للأنشطة والأدوار التي يجب أن تقوم بها إدارة شئون الموظفين في كيفية التعامل مع البيئة المحيطة ، وكذلك لإيجاد قوة عمل مستقرة وفاعلة لتتوافق مع توجه الدولة نحو إصلاح الإدارة العامة ومتطلبات عملية التحديث والتطوير يجب على مسئولي الموارد البشرية أن يكونوا من حملة الشهادات العليا وأن يكونوا أصحاب قدرات ومهارات عالية في كيفية التعامل مع البيئة المتغيرة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة . ولكن الملاحظ في الوقت الراهن أن نسبة 28% من العاملين بوحدات شئون الموظفين يحملون مؤهلات جامعية منهم 3% تخصصات تتعلق بالوظيفة و25%من مؤهلات أخرى ليس لها ارتباط بالوظيفة وأن 72% يحملون مؤهلات اقل من الجامعة تتراوح ما بين دبلوم بعد الثانوية بنسبة 45% إن نسبة 19% أقل من الثانوية العامة وهذا يدل على أن هناك مشكلة تتعلق بهذا الوحدات علينا حلها.

4- **العلاقة مع الإدارات العليا:**

بالرغم من الأهمية التي تتمتع بها إدارة شئون الموظفين من خلال ما تقوم به من مهام إلا أن الواقع العملي يؤكد أن علاقاتها بالإدارات العليا والخدمة المدنية علاقة عدم تقدير بين هذه الإدارات العليا والقيادات الإدارية ويتضح ذلك من عدم تهيئة المناخ المناسب وتوفير الإمكانيات المادية من آلات ومعدات وحاسبات إلكترونية وبرامج تساعد الإدارة على إنشاء نظم معلومات خاص بالموارد البشرية والذي سوف يساعدها على تحليل وتخزين المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الإدارة ويساعد القيادة العليا لاتخاذ القرار

المناسب وفي الوقت المناسب وهذا نتيجة للاعتقاد السائد لدى هذه القيادات أن هذه الوظيفة هي تابعة لوزارة الخدمة المدنية وكذلك عدم قدرة مد راء هذه الوحدات على خلق علاقة متوازية بين تبعيتهم لوزارة الخدمة وممارستهم للوظيفية والتي تعتبر من صميم مهامهم هي جهة العمل. كما أن علاقتها بالخدمة المدنية تقتصر على الارتباط المالي والإداري فقط حسب القانون.

5 . نقص في المهارات والقدرات الفنية:

من الملاحظ وجود نقص في المهارات والقدرات الفنية لدى مسئولي وموظفي وحدات شئون الموظفين لممارسة وظائفهم الأساسية نتيجة لتدني مستوى المؤهلات التي يتمتع بها شاغلي، وظائف شئون العاملين ، وكذلك ضعف التدريب أو عدم الجودة وكذلك ضعف الإمكانيات المادية . حيث تعتبر هذه الوحدة أو الإدارة مكاناً خصباً لفائض الموظفين داخل المنظمة أو للمغضوب عليهم من قبل رؤسائهم.

6 . عدم تقييم وحدات شئون الموظفين:

من الملاحظ عدم وجود نظام رقابي فعال للتأكد من أن هذه الوحدات تقوم بالأعمال الموكلة إليها وكذلك كيفية قيامها بهذه الأعمال، وما هي نسبة إنجازها للمهام والواجبات الملقاة على عاتقها. إن عملية التقييم والمتابعة لا تحدث إلا إذا كان هناك مشاكل بين مسئول شئون الموظفين ورئيس الوحدة الإدارية حيث تنزل لجان لرفع تقارير تفتقر إلى المعلومات الصحيحة والدقيقة.

سابعا :إدارة الموارد البشرية في منظمة القرن الحادي والعشرين:

يرى العديد من علماء الإدارة أن تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في فلسفات العمل وأنظمته وسياساته الحاكمة. ويجمع هؤلاء العلماء على أن القدرة على التنبؤ أصبحت أثراً من آثار الماضي، وأن النجاح في الظروف الحالية والمستقبلية يستلزم مزيجاً من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار والجودة والمرونة. إن المنظمات الفعالة في القرن الجديد يجب أن تتوافر لديها بعض السمات الرئيسية وهي:

التوجيه بالمبادرة: فالمنظمة المعاصرة يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة لاسريعة للابتكار والتغيير. على سبيل المثال، تركز شركة IBM على سرعة التصدي للمشكلات التنظيمية حتى يمكن تحقيق الرضا والولاء للعاملين ومن ثم ضمان الأداء المتميز.

التوجه بالأفراد: حيث يجب أن تلتزم منظمة القرن الحادي والعشرين بمعاملة العاملين لديها كأفراد لهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة، وأن تقدم الخدمات والبرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية و تحقيق الإشباع الوظيفي.

التوجه بمشاركة العاملين: ويعني ذلك تحقيق مزيد من القيمة المضافة من خلال استغلال مهارات وخبرات العنصر البشري. إن المهمة لارئيسية لإدارة الموارد البشرية إنما تتجسد في كيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء لقوة العمل، والذي يمكن تحقيقه جزئياً من خلال المشاركة الفعالة في وضع سياسات وأنظمة العمل وقراراته الحاكمة.

التوجه العالمي: وتتمثل تلك السمة في القدرة على خلق منظمات تدار مهنياً حول العالم والتي تعامل قوة العمل لديها بقدر كبير من المساواة والعدالة والاحترام مع مراعاة اختلاف الثقافات وهياكل القيم وأنماط السلوك الفردي.

التوجه بالجودة: حيث يجب على منظمة القرن الحادي والعشرين أن تسعى إلى تحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج متكاملة لضمان أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، أو ما يشار إليه بفلسفة الجودة الشاملة.

الأدوار الوظيفية لمسئولي الموارد البشرية:

حتى يمكن لجهاز إدارة الموارد البشرية تحقيق مهامه في خدمة أهداف المنظمة، ومواجهة تحديات الألفية الثالثة ، هناك مجموعة من الأدوار الوظيفية المتنوعة التي يجب على مسئولي الموارد البشرية الاضطلاع بها بشكل شمولي ومتكامل. ويمثل الدور الوظيفي مجموعة محددة من المهام والأنشطة والنتائج المتوقعة من مسئول الموارد البشرية. ويمكن استعراض أهم الأدوار الوظيفية لمسئولي الموارد البشرية على النحو التالي:

*** المدير التنفيذي HRD Executive:**

يعد المسئول الرئيس عن كافة أنشطة الموارد البشرية، حيث يعمل على إحداث التكامل بين برامج الموارد البشرية وغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، كما يتولى الدور القيادي لكافة برامج التنمية البشرية ويقوم بالإشراف على مسئولي الإدارات الوسطى. وبصفة عامة، يسعى المدير التنفيذي لتحقيق النتائج على المدى البعيد من خلال المساهمة في تصميم الاستراتيجيات والسياسات ويخصص الموارد على مختلف الأنشطة. ومن الأدوار المتوقع القيام بها بواسطة المدير التنفيذي:

- الترويج لقيمة وأهمية تنمية الموارد البشرية لكافة أعضاء المنظمة.
- إبراز العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية والنتائج التنظيمية مثل الإنتاجية والربحية وتخفيض التكلفة والمبيعات... الخ.
- تدعيم الاتصالات بين مختلف الوحدات التنظيمية لتعظيم الاستفادة من مجهودات تنمية الموارد البشرية.
- تقديم الرأي والمشورة فيما يتعلق بكيفية تحسين وتطوير الأداء في الإدارات والأقسام المختلفة من خلال برامج وأنشطة تنمية الموارد البشرية.

*** الإداري HRD Administrator:**

يتعهد إداري تنمية الموارد البشرية بالتنسيق والإشراف على أحد أنشطة تنمية الموارد البشرية أو إحدى الوظائف الفرعية. ومن بين الأدوار المتوقع القيام بها بواسطة الإداري ما يلي:

- اختيار التسهيلات والتجهيزات المناسبة للقيام بالأنشطة.

- جدولة الأنشطة والعمليات الفرعية.
- المساهمة في تعيين وإحلال الموارد البشرية.
- متابعة برامج إعداد الموارد البشرية.
- مراجعة برامج الأداء.

* **المقيم: HRD Evaluator:**

يهتم مسئول الموارد البشرية القائم بهذا الدور بمراجعة فعالية برامج وأنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية بوجه عام. ومن بين النتائج المتوقعة لممارس دور المقيم مراجعة البحوث والتقارير وتقييمها، والاطلاع على البيانات والسجلات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية.

* **مطور المواد : HRD Materials Developer**

يقوم صاحب هذا الدور بتطوير وإعداد وتجهيز المواد والوسائل المطلوبة لتنمية الموارد البشرية. ومن النتائج المتوقعة من القيام بدور المطور إعداد متطلبات الخطط ومستلزماتها، وتوزيع النشرات والتعليمات ووسائل الإيضاح، واستخدام الأساليب الحديثة للعرض مثل الحاسب الآلي والفيديو وغيرها.

* **استشاري المسار الوظيفي: Career Development Counselor:**

يركز استشاري تنمية المسار الوظيفي على توضيح نقاط القوة والضعف للأفراد العاملين بما يمكنهم من بناء المسار الحقيق وتصور مداخل التصور المختلفة التي يجب المرور بها خلال حياتهم الوظيفية. وتتمثل النتائج المتوقعة من قيام مستشار تنمية المسار الوظيفي في عقد جلسات ودورات تأهيلية للعاملين، وتنفيذ ورش العمل اللازمة لتدعيم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف، إلى جانب إعداد أدلة إرشادية للمسارات الوظيفية.

* **المسهل أو المحاضر: The Facilitator or Instructor**

يؤثر المسهل في عملية الاتصالات المتعلقة ببرامج تنمية الموارد البشرية، ولذا فإن دوره يتضمن تهيئة بيئة التعلم فيا لمنظمة وتقديم المعلومات، وإدارة المناقشات والحوار.

*** المسوق: The Marketer**

يتمثل دور المسوق في الترويج لخدمات تنمية الموارد البشرية ومحاولة إقناع العملاء الداخليين والخارجيين بالتعامل فيها. وتشمل النتائج المترتبة على القيام بدور المسوق نشر الاتفاقيات والعقود الخاصة بخدمات تنمية الموارد البشرية، هذا إلى جانب متابعة وتقييم الأفادر وعرضها على الآخرين.

*** محلل الاحتياجات: Needs Analyst**

يهتم محلل الاحتياجات بدراسة وتحليل احتياجات الأفراد العاملين من البرامج والعمليات التي تسهم في تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري في المنظمة. وتكمن المخرجات المتوقع تحقيقها من دور محلل الاحتياجات في توفير أدوات ووسائل قياس الأداء، ودراسة وتحليل التغير في متطلبات الوظائف عند الضرورة.

*** وكيل التغيير: Change Agent**

يتلخص دور مسئول تنمية الموارد البشرية وكيل التغيير في تسهيل عمليات إحداث التغيير من خلال ما يقدمه من نصح وإرشاد للإدارة وبناء علاقات متميزة مع العملاء، وتنمية الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة المواقف الطارئة.

وتتضمن المخرجات المتوقع تحقيقها من ممارسة هذا الدور العديد من النتائج من بينها تكوين فرق العمل الفعالة، وتحقيق جودة الإدارة، وتكوين الاستراتيجيات الطارئة وتطبيقها، ومراجعة التقارير الخاصة بعملية التطوير والتحسين.

*** مصمم البرامج: Program Designer**

ينطوي هذا الدور على القيام بتصميم برامج وأنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بتقبل الأفراد لها وتعظيم الاستفادة منها. ومن بين النتائج التي يسعى القائم بهذا الدور إلى تحقيقها تحديد أهداف البرامج وتعليمات الخطط، إلى جانب إعداد الاستراتيجيات الطارئة، وتصميم البرامج التي يمكن تطبيقها بنجاح.

*** الباحث: The Researcher**

يكمن هذا الدور في البحث عن النظريات والمفاهيم الجديدة بغرض تطوير وتحسين فعالية برامج وعمليات تنمية الموارد البشرية. ومن النتائج المتوقع تحقيقها من خلال دور باحث تنمية الموارد البشرية فحص تصميمات البرامج، وبحث المقترحات والملاحظات وتحليلها، والتوصل إلى مداخل لتطوير الأداء وتنمية الفعالية في أنشطة إدارة الموارد البشرية.

ويلاحظ أن هذه الأدوار تتسم بالتكامل والتداخل من أجل تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية. كما أن ممارسة هذه الأدوار لا تقتصر بالضرورة على أشخاص أو وحدات تنظيمية بعينها، كما قد يمارس المسئول الواحد عدة أدوار أو يمارس عدة مسئولين دوراً واحداً، فالغاية النهائية هي القيام بأبعاد هذه الأدوار بشكل فعال.

قدرات مدير الموارد البشرية المحترف:

تتوقع الإدارة العليا من مديري الموارد البشرية القيام بدور ملموس في إعداد الاستراتيجية العامة للمنظمة والإشراف على تنفيذها، الأمر الذي يستلزم توافر مجموعة من القدرات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

*** الفهم المتعمق لنشاط الأعمال: Business Mastery**

يجب أن يتوافر لى مدير الموارد البشرية المحترف قدر وافر من المعرفة بمجال نشاط المنظمة والصناعة اليت تنتمي إليها والقوى البيئية المؤثرة عليها. كما يتطلب هذا الجانب كذلك فهماً كبيراً لموارد المنظمة الداخلية ونواحي القوة والضعف المتعلقة بها، وذلك حتى يمكن لمسئول الموارد البشرية اللحاق بفريق الإدارة الاستراتيجية في المنظمة.

*** اتفاق فنون العلاقات الإنسانية: Human Relations Mastery**

ينظر إلى مسئولي الموارد البشرية على أنهم خبراء السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية في المنظمة. وفي مجالات مثل التوظيف، التطوير والتنمية، تقييم الأداء، الحفز، بناء فريق العمل، والاتصالات... الخ. فإن أخصائيو الموارد البشرية يجب أن يمتلكوا القدرات لاتي تجعلهم يحتلون الصدارة في تناول قضاياها واتخاذ القرارات الفعالة بشأنها.

*** القدرة على إدارة التغيير: Change Mastery**

يجب على مسئول إدارة الموارد البشرية المحترف أن يمتلك المقدرة على إدارة عمليات التغيير والتطوير في منظمتنا، بحيث يتحقق الدمج الفعال بين أنشطة الموارد البشرية واحتياجات المنظمة.

*** المصداقية الشخصية: Personal Credibility**

أخيراً، يجب أن يمتلك مسئول الموارد البشرية القدرة على تحقيق الثقة والمصداقية في أذهان وعيون عملائه الداخليين والخارجيين.

وبصفة عامة يتم اكتساب المصداقية والثقة من خلال بناء علاقات متميزة مع العملاء، وإظهار قيم المنظمة المرغوبة، وتحقيق العدالة والموضوعية في التعامل مع الآخرين.

إن القدرة على تحقيق المزج بين النوعيات الأربع من القدرات يعتبر ضرورياً حتى يمكن لمسئول الموارد البشرية تحقيق المساهمة الفعالة في بناء الميزة التنافسية المستهدفة للمنظمة، وأن يصبح شريكاً حقيقياً في صنع مستقبلها وتحديد معالم صورتها في مجال نشاطها.

واخيـــــــرآ

من هو مدير الموارد البشرية :

حوار مقتبس من كتاب (إدارة الموارد البشرية)، للدكتور : نادر أبو شيخـه :

في شتاء عام 1999 كنت أختتم برنامجاً تدريبياً في موضوع "إدارة الموارد البشرية" لصالح دولة عربية لما أن بادرني أحد المشاركين في البرنامج بالسؤال قائلاً: ولكن من هو مدير إدارة الموارد البشرية الذي تريد ، هل لك أن ترسم لنا صورة له؟ .

وبالرغم من أن السؤال لم يقع في نفسي موقعاً حسناً، فأنا أهم بالرحيل، والمشاركون يهمون بالرحيل كذلك أو الانصراف ، فمنهم من ينتظر طائرة عودته، ومنهم من حزم أمره على نحو لا يسمح له بالتريث، ومنهم من رأى في هذا السؤال تذاكياً ممجوجاً وفذلكة في غير ملحها، بالرغم من ذلك قلت : أجل.

أخذت أسائل نفسي لثوان كيف لي أن أجيب ، ومن أين أبدأ؟ والظرف كما ذكرت ضيق لا يتسع للكثير مما تستلزمه الإجابة ، والسائل أشبه بمن ألقى حجراً في بركة ماء راكدة فانداحت الأمواج في كل اتجاه، دائرة بعد دائرة. لملمت نفسي وقلت :

أن الصورة التي أريدها لمدير إدارة الموارد البشرية ربما بانت عبر جلسات هذا البرنامج الذي امتد لأسبوعين ، ولكن على أية حال،

1- أريد منه أن يكون خبيراً أو يستأجر الخبرة التي تجعله مخططاً حصيفاً للموارد البشرية ، ومحللاً وواصفاً بعين الموضوعية للوظائف في منظمته، وراسماً ذكياً ومطبقاً لنظام الجدارة في التعيين ، ولنظم موضوعية في الترقية ، ومصمماً كيساً لنظام الأجور ينهض على تقويم موضوعي للوظائف وعارفاً بطبائع العاملين ،

2- أريد منه أن يعلي شأو ونشاط التدريب ، ذلك النشاط الذي يقوم على تحديد علمي للاحتياجات التدريبية ، وعلى قدرة فائقة في إدارة البرامج التدريبية، واعياً بأساليب التدريب وحدود استخداماتها،

3- موجداً نظاماً للسلامة المهنية، ومنشئاً لعلاقات عمالية تقوم على الفهم المتبادل والمصلحة المشتركة مع النقابات وفي كلمة إنه مدير للجودة الشاملة في المنظمة.

4- قال حسناً: ولكن هل لك أن تضيف شيئاً إلى ما قلت؟ قلت: نعم، أريد منه أن يكون مؤثراً ، عاد صاحبي ليسألني، ولكن كيف؟ قلت : في سلوكه، فليس تأثيره ناجماًَ عن كلام فصيح يرتجله، ولا عن صراخ وعويل "وكرباج" إنما في سلوكه ، ثم استطردت قائلاُ لتتذكر معي يا أخي ما قاله عثمان بن عفان رضي الله عنه ، في أول خطبة له بعد توليه الخلافة، قال: (وأنتم أحوج إلى إمام عادل أحوج منكم إلى إمام قائل).

5- قال : زدني، قلت أن يكون حليماً حيياً ، فالله يجب الحليم الحيي ويكره البذيء الفاحش ، قال: زدني، قلت: أن يكون متواضعاً ، قال : ألا يفسر العاملون ذلك ضعفاً ، قلت: لا تقلل من صلابة الرخام بنعومة ملمسه، تذكر معي يا أخي ذلك الرجل الذي جاء ترتعد من فرائصه إلى الرسول صلى الله عليه وسلم، فلما أن أحس منه سيد البشر ذلك قال له : "هون عليك فإني لست بملك، إنما أنا ابن امرأة من قريش تأكل القديد".

6- قال : ثم ماذا؟ قلت: أن يعطي لعاملي الجدارة والمشورة ما يستحقانه من الاهتمام، قال : دلل من السيرة ، قلت: عندما استشار أبو بكر الصديق رضي الله عنه، أهل الرأي في الخلافة شاع الأمر بين الناس باختيار عمر بن الخطاب رضي الله عنه، خليفة له ، فجاء طلحة يتحدث بلسان القوم: ماذا تقول لربك يوم القيامة؟ قال أبو بكر : أجلسوني ، فلما أجلسوه. قال : "أبالله تخوفوني، خاب من تزود بأمركم بظلم، أقول لربي: اللهم استخلفت على أهلك خير أهليك" .

7- قال : ثم ماذا؟ قلت : أن يكون قدوة حسنة لهم ، يتحمل مثلما يتحملونه، له مالهم وعليه ما عليهم، لا يسير أولهم وهم خلفه، فذلك فتنة للمتبوع وذل للتابع، إنهم يسيرون معاً وهو الأول بين متساوين، إنه إصبع الإبهام في الكف، قال : ثم ماذا؟ قلت: أن يستشير قبل إصدار الأوامر ، فمن استبد برأيه هلك، ومن شاور الرجال شاركهم في عقولهم ، إلا تذكر يا أخي ما قاله الحسن رضي الله عنه، قال: القادة ثلاثة: رجل رجل ، ورجل نصف رجل ، ورجل لا رجل، فأما الرجل ذو الرأي والمشورة ، وأما نصف الرجل فالذي له رأي ولا يشاور، وأما الرجل ليس برجل فالذي لا رأي له ولا يشاور.

8- قال ثم ماذا؟ قلت: أن يكون مبادئاً . قال : كيف؟ ، قلت: لما كثر اللغط وارتفعت أصوات المسلين في سقيفة بني ساعده لاختيار خليفة رسول الله صلى الله عليه وسلم ، حسم عمر بن الخطاب رضي الله عنه الموقف قائلاً: " يا معشر الأنصار ، ألستم تعلمون أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قد أمر أبا بكر أن يؤم الناس ، فأيكم تطيب نفسه أن يتقدم أبا بكر، فقالت الأنصار : نعوذ بالله أن نتقدم أبا بكر ، فبادر عمر قائلاً : أبسط يدك يا أبا بكر ، فبسط يده فبايعه عمر ، ثم المهاجرون ثم الأنصار" ، وحسم الأمر سيدنا عمر الأمر ، بفضل من الله ثم بمبادأته، رضي الله عنه.

9- قال صاحبي: عد بي إلى الوراء قليلاً ، عد بي إلى بداية هذا القرن ، وحدثني عن إدارة الموارد البشرية ، قلت : إذا ما عدنا إلى الوراء قليلاً أدركنا أنه بدخول عصر الثورة الصناعية الأولى حظيت الآلة والإنتاج المادي بالاهتمام الأول ، فكانت وظائف المدير ودراسات العمل (وليس العامل) محل التركيز، ولكن مع تطور العلوم السلوكية حظي العاملون في المنظمات بالاهتمام الأول ، وأجريت الدراسات لاستكشاف سبل تحفزيهم وطرق تطويرهم وتنميتهم والتعامل مع شكاواهم ، حتى إذا ما وضعت الحرب العالمية الأولى أوزارها ، غدا الاهتمام موجهاً لبحوث العمليات ، وللأساليب الكمية في الإدارة، وحل المشكلات من خلال هذه الأساليب ، ثم استطردت فقلت: ولكن عودتنا إلى الوراء ربما تفرض علينا أن نمدد بصرنا إلى الأمام أيضاً، إلى مستقبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وعندها هل نغامر بالقول أن هذه الإدارة ستتسم بسمات جديدة تواكب التغيرات العالمية المتسارعة في مجالات التكنولوجيا وثورة المعلومات ، حتى أن مصنع المستقبل لن يكون مكدساً بالعمالة، وأن استخدام الأوراق والأوامر الكتابية قد يتلاشى لتأتي أنظمة معقدة تعتمد على الحواسيب، وأن الاجتماعات ستلتئم من خلال الأقمار الصناعية وان المنافسة سيشيد أوراها، وأن التكنولوجيا ستتاح لجميع المنظمات.

10- وعندما تتنامى المنافسة ، وتصبح التكنولوجيا متاحة للمنظمات والمعلومات ملكاً للجميع فإن فيصل النجاح والتفوق ورأس الرمح في قيادة التميز هو العنصر البشري وإذا كان الأمر كذلك أظنه كذلك ، فستزداد أهمية التدريب ، والتدريب التحويلي على وجه الخصوص مع ظهور المهن الجديدة والتحول من مهنة إلى أخرى، وما تفرضه من احتياجات تدريبية متجددة، ستكون هناك حاجة ماسة في ظل هذه التغيرات المتسارعة إلى تخطيط للموارد البشرية ، وسيتم التحول من العمالة العضلية إلى العمالة العقلية، ومن التزامن في العمل إلى الزمن المرن، ومن الهيكل التنظيمي الطويل للمنظمة، إلى الهيكل التنظيمي المفلطح ، ومن التسيير وفق منطق الإدارة بالأوامر إلى منطق الإدارة بالمشاركة ، ومن الاعتماد على العمل الفردي إلى العمل الجماعي.

11- ستكون إدارة الموارد البشرية ، إدارة علاقات إنسانية، تعمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالتفاهم لا بالتسلط والقهر، وعلى الابتكار والتجديد في الطرق والأساليب والنظم والسياسيات والإجراءات ، وعلى التركيز على معايير الجدارة، وستكون معنية بالأوصاف الوظيفية المرنة لا الجامدة، وبالسلامة المهنية ، والعلاقات الصناعية وتقويم أداء العاملين اعتماداً على مقارنة نواتج جهودهم بأهداف محددة ومرسومة ابتداء .

12- عاد صاحبي ليسألني: في ضوء هذه التحولات وهذه السمات لإدارة النشاط الإنساني في المنظمات، ما هي المهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية؟ قلت: إنها مهارات إنسانية وسلوكية ، بما تتضمنه من إحساس بالآخرين، وتشجيع للابتكار، واقتناع بتفويض السلطات، وهي مهارات فنية وقدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وهي مهارات القصور الكلي للمستقبل واستكشاف الفرص وتوقع التغيير والتخطيط الاستراتيجي .

استأذني صاحبي قائلاً : يا لها من صورة جملية ، كم أتمنى أن نقترب منها، ثم انصرف راشداً وهو يتمتم: "من حلم ساد ومن تعلم ازداد" . وغادرني زملاؤه ومنهم من يقوم : "وشهرزاد تعيش مادامت هناك قصة أخرى" . ومنهم من ينشد:

وفي الجهل قبل الموت موت لأهله		**فأجسامهم قبل القبور قبور**

وعلى لساني تتردد الآية الكريمة : "وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمينً .